



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**Área: ADMINISTRAÇÃO GERAL**

## **SUCESSÃO FAMILIAR**

**EMMANUEL SARKIS**  
**RA: 2050025/2**

**PROFESSOR ORIENTADOR: HOMERO REIS**

**Brasília/DF, Outubro de 2007**

**EMMANUEL SARKIS**

**SUCESSÃO FAMILIAR**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Homero Reis

**Brasília/DF, Outubro de 2007**

**EMMANUEL SARKIS**

**SUCESSÃO FAMILIAR**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Homero Reis

**Brasília/DF, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2007**

Banca Examinadora:

---

Orientador  
Homero Reis

---

Professor (a):  
Examinador (a)

---

Professor (a):  
Examinador (a)

*“As pessoas não são os ativos mais importantes de uma organização; as pessoas certas é o que são”.*

*Jim Collins.*

*Dedico esse trabalho à minha família que sempre me apoiou em todas as minhas decisões.*

*E ao meu avô Simão Sarkis e minha avó Vera Lúcia Sarkis, que deram início a caminhada empreendedora na minha família.*

Agradeço à minha família pelo apoio que pude contar a todo o momento.

Ao Professor Homero Reis pelo apoio à orientação.

Ao Professor Marcelo Gagliardi por ter influenciado na escolha do tema.

À todos os professores que acrescentaram algo positivo na minha formação acadêmica.

E por fim, agradeço a todos que contribuíram para a realização desse trabalho.

## Resumo

Muitas vezes surgida da necessidade de estruturação financeira da família a Empresa familiar torna-se símbolo da sua sobrevivência e continuidade. Os Empreendimentos familiares grandes geradores de empregos e tem grande importância na economia mundial. Esse trabalho tem como problema de pesquisa, como fazer uma sucessão familiar sem perder o profissionalismo da empresa? Tema de relevante importância, uma vez que essa etapa é a maior causadora do fechamento das empresas familiares. Tem como objetivo geral analisar o que a teoria apresenta sobre a sucessão da empresa familiar e como objetivo específico, conhecer a teoria da sucessão, pesquisar casos que envolvam o tema e comparar a teoria da sucessão com algumas sucessões que já foram realizadas. Por meio de uma pesquisa bibliográfica foi possível desenvolver o embasamento teórico que discorre primeiramente sobre família, introduzindo o tema, em seguida o assunto é empresa familiar e sua importância, depois a sucessão torna-se o assunto principal decorrendo sobre planejamento, as atitudes do líder e as etapas de sucessão. Após o embasamento alguns exemplos de sucessão familiar de empresas verídicas são apresentados. Por último são apresentadas as considerações finais, que determinam que a sucessão familiar de forma profissional só é possível quando realizada com base em um planejamento, seguindo as etapas do processo de sucessão que se iniciam com a preparação das atitudes do sucessor e vai até a transição e o início de um novo ciclo.

Palavras-chave: Sucessão, família e planejamento.

## Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1	Família.....	11
2.2	Empresa Familiar.....	12
2.3	Sucessão na empresa familiar.....	15
2.4	Atitudes do líder para assumir seu progressivo afastamento.....	16
2.5	A relação entre o líder e seus sucessores em potencial.....	18
2.6	Planejamento da sucessão.....	18
2.7	Etapas do processo de sucessão.....	20
2.7.1	Preparação da atitude.....	20
2.7.2	Entrada.....	21
2.7.3	Desenvolvimento no negócio.....	22
2.7.4	Desenvolvimento da liderança.....	22
2.7.5	Seleção.....	23
2.7.6	Transição.....	24
2.7.7	Novo ciclo.....	24
<b>3</b>	<b>ANÁLISE CRÍTICA.....</b>	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>29</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>31</b>
	<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>33</b>
	<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>34</b>
	<b>APÊNDICE C.....</b>	<b>36</b>
	<b>APÊNDICE D.....</b>	<b>37</b>
	<b>APÊNDICE E.....</b>	<b>39</b>



## 1 Introdução

A empresa familiar está presente em todo o mundo, em todos os setores e de todos os tamanhos. Ela é responsável por uma grande quantidade de ofertas de empregos, conforme Ricca (2001) “as empresas familiares empregam metade da força de trabalho dos Estados Unidos” e possui uma forte influência na economia mundial.

Normalmente a empresa familiar é criada por dois fatores principais, um deles é a visão de uma oportunidade e o outro é para resolver um problema financeiro de uma família. E é por meio dessas empresas que muitas famílias conseguem dar continuidade à sua existência.

Só que essa existência é afetada pela fase de sucessão, que é uma fase muito crítica e está presente no cronograma das empresas familiares.

A sucessão se tornou o maior motivo pelo qual as empresas familiares têm fechado. Sendo assim, ela está sendo estudada cada vez mais e com maior relevância.

Tendo em vista a dificuldade de fazer uma transição que traga resultados positivos, este trabalho tem como problema: “Como fazer a sucessão familiar sem perder o profissionalismo da organização?”.

Logo, o objetivo geral deste trabalho é “analisar o que a teoria apresenta sobre a sucessão da empresa familiar”. Seus objetivos específicos são: conhecer a teoria da sucessão; pesquisar casos que envolvam o tema e comparar a teoria da sucessão com algumas sucessões que já foram realizadas.

Neste trabalho é apresentada uma teoria que demonstra a importância da empresa familiar para a sociedade, para a economia e para as próprias famílias. São apresentados os problemas da sucessão, sua preparação, o planejamento, o relacionamento entre o sucessor e o sucedido e as etapas da sucessão. Por último, são relacionados os casos de sucessão de Simão Sarkis, Edmond Baracat, Aziz Jarjour e Valmir Amaral, comparando-os à teoria de sucessão familiar apresentada.

Tendo em vista que o processo sucessório está se tornando cada vez mais importante e decisivo para a continuidade de uma empresa familiar, entende-se que este trabalho não tem conseqüências apenas para o meio acadêmico, mas também para a sociedade e contribui para o enriquecimento cultural do próprio autor.

Pode se dizer que a sociedade se beneficia com um trabalho desta natureza, pois tornam-se mais acessíveis as informações do processo sucessório às empresas familiares, nunca esquecendo que a empresa familiar é de fundamental importância para a geração de empregos e atividades que beneficiam a sociedade. Esse tipo de empresa ora passa por grandes dificuldades no tocante ao processo de sucessão, fazendo com que ela venha perdendo poder, ao invés de aumentar suas forças.

O autor também se beneficiará do trabalho ora apresentado por ser herdeiro de uma empresa familiar, portanto um natural sucessor. Com a execução deste trabalho ele estará mais preparado para participar de um eventual processo sucessório.

Lakatos e Marconi (2001, p.83) entendem metodologia como:

Conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que com maior segurança e economia permite alcançar os objetivos, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

O trabalho pode ser classificado como de pesquisa bibliográfica exploratória, que conforme Gil (2007, p.41) tem por objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”.

Segundo GIL (2007, p. 44) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

O método utilizado nesta pesquisa foi o método dedutivo, que parte do geral para o específico. De acordo com Carvalho (2002, p.98) “o método dedutivo tem o propósito de explicar o conteúdo das premissas, ao contrario do método indutivo, que procura ampliar o alcance dos conhecimentos”.

Para reunir informações a respeito dos exemplos de sucessão que são cotados no trabalho, foram feitas 5 (cinco) entrevistas.

Essas entrevistas além de se revestirem de caráter exploratório podem ser caracterizadas de forma qualitativa, pois visam reunir a opinião dos entrevistados. Por seguirem um roteiro de perguntas pré-estabelecidas também podem ser consideradas semi-estruturadas.

Este trabalho é dividido em quatro capítulos. O primeiro é a introdução. É nele que se estabelecem o problema, os objetivos e a metodologia utilizada no trabalho. No capítulo seguinte é apresentada a teoria de base. O terceiro capítulo versa sobre a análise crítica, sendo nele apresentados os resultados das pesquisas efetuadas.

No último capítulo é feita a conclusão, onde é exposto o que foi possível entender sobre uma sucessão familiar de caráter profissional.

## 2. Referencial teórico

### 2.1 Família

Família pode ser considerada na visão de BUENO (2000 p. 287) como: “Conjunto de pai, mãe e filhos; pessoas do mesmo sangue; descendência; linhagem; agrupamento de gêneros ou tribos vegetais ou animais, ligados por um caráter comum”. E seguindo esse mesmo pensamento, encontra-se o ponto de vista de (PALOMO, 2002. p. 29) que entende por família uma “união mais ou menos duradoura, mas socialmente comprovada de dois indivíduos de sexos diferentes que fundam um lar, procriam e educam seus filhos”.

Existem diversos modelos de estrutura familiar, porém o modelo que é utilizado atualmente é o modelo de núcleo familiar. A respeito da estrutura familiar, Gonçalves (2000, p. 3) acredita que:

O mundo ocidental iniciou o século XX recebendo como herança uma instituição de importância fundamental, social, política e econômica: a família. O modelo herdado foi o da família nuclear, que tem por base o casamento entre um homem e uma mulher, que deve ser estável, aceitando-se a sua dissolução apenas pela morte e em outros poucos casos excepcionais, e também os filhos, até estes obterem independência econômica, preferencialmente também casando-se e dando início, por sua vez, a uma nova família.

Como tudo o mundo está em constante evolução, a estrutura familiar também está mudando. Segundo Gonçalves (2000, p. 6):

A família é uma estrutura notavelmente durável, mas isso não quer dizer que a sua estrutura não esteja mudando de forma dramática. Estudos populacionais estimam que quase a metade de todos os primeiros casamentos nos Estados Unidos terminou em divórcio. Menos de um terço das crianças americanas nascidas na década de 1990 viverá sua infância e adolescência num núcleo familiar tradicional, isto é, formado por um casal casado formalmente e tendo filhos comuns.

Para que a família consiga dar continuidade à sua existência, ela necessita de recursos. E para alcançar esses recursos são criadas as empresas familiares. “Em grande parte dos casos, o empreendimento familiar nasce da iniciativa de alguém que encontrou em um negócio próprio a melhor opção para “ganhar a vida” e possivelmente sustentar e criar uma família”. (GONÇALVES, 2000, p. 101). Seguindo esse mesmo pensamento Palomo (2002, p. 41) acredita que “muitas

vezes o ponto principal para o surgimento de uma empresa familiar é um problema financeiro pelo qual a família passou ou está passando”. Sendo assim, a empresa familiar passa a ser um símbolo que representa a continuidade da família. Gonçalves (2000, p. 7) acredita que: “Não só a família é capaz de ser proprietária, mas, para ela, como pessoa universal e durável, a posse permanente e durável de uma fortuna é uma necessidade e uma condição”.

Tendo em vista essa condição para a permanência durável, as famílias foram crescendo e construindo verdadeiros impérios. Tanto no Brasil, “em 1998, encontrou-se, entre os 300 maiores grupos privados nacionais, cerca de 90% sob controle familiar”. (PALOMO, 2002 p. 16). Nos Estados unidos, “A Revista Forbes estima que, nas próximas décadas nos EUA, 6 trilhões de dólares serão transferidos em herança para a próxima geração de acionistas”. Forbes (*apud* LODI, 1998, p. 49). Como também no mundo, “Estima-se que 40% das quinhentas maiores empresas listadas pela revista Fortune sejam de propriedade de famílias ou por elas controladas”. (RICCA, 2001, p.2)

## 2.2 Empresa familiar

Quando o assunto é definições de empresa familiar Gallo (*apud* CASILLAS *et al*, 2007, p. 4) acredita que: “a maioria delas gira em torno de três aspectos que equivalem às três características que servem para delimitar na prática, as empresas familiares:

- A) A propriedade ou o controle da empresa;
- B) O poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família;
- C) A intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros dessa nova geração na própria empresa.

Na tabela abaixo estão algumas definições de empresa familiar.

Quadro com definições de empresa familiar
Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um “grupo de afinidade afetiva”. (Carsud, 1996)
Empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada por uma única família. (Barry, 1999)
Empresa na qual os membros da família têm controle legal sobre a propriedade. (Lansberg, Perrow e Rogolsky, 1988)
Empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem o controle total. Os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes.

(Gallo e sveen, 1991)
Empresa na qual os membros de uma ou duas famílias são proprietários e diretores. (Stern, 1996)
Empresa que será transferida à geração seguinte da família para que a dirija e controle. (Ward, 1989)
Organização na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciados pelos membros da família que formam parte da diretoria ou do conselho de administração. (Handler, 1989)
Empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam. (Bork, 1986)

Quadro 1: Definições de empresa familiar.

Fonte: Casillas (*et al*, 2007)

A empresa familiar é vista como “um solucionador de questões financeiras da família e não como um fornecedor de produtos ou prestador de serviços para a sociedade” (PALOMO, 2002, p.41). Sendo assim, quando as empresas são criadas grande parte dos cargos já estão destinados para os familiares. “A formação de uma empresa tem como base a estrutura familiar e, ao mesmo tempo, a busca da realização econômica dessa família, sua sobrevivência e continuidade”. (PALOMO, 2002, p.29)

A estrutura da empresa familiar muitas vezes é confusa. Palomo (2002, p.36) acredita que:

É característico, na maioria das empresas familiares, que a percepção do espaço e dos cargos se confundam, pois geralmente há uma transferência da estrutura hierárquica familiar para a organizacional, onde o pai assume, tanto o papel de chefe da família, quanto o de responsável e chefe, com o poder de mando (autoridade e decisão) na organização.

Tendo uma estrutura não definida por completo e destinando grande parte dos cargos a familiares, essas empresas acabam sendo negativamente pontuadas pelas pessoas. Gonçalves (2000) diz que:

A empresa familiar foi sempre marcada por um número assustador de preconceitos. Quando se faz referência a ela, imediatamente são lembrados o pragmatismo e o imediatismo do empresário, o seu informalismo, o paternalismo e o nepotismo, além de vários outros qualitativos pejorativos.

O grande problema do nepotismo, na visão de Campos (2003, p. 58) é que:

Gerentes proprietários de alto escalão, com frequência, apresentam incrível capacidade para fechar os olhos diante das franquezas dos

filhos e filhas que tanto amam, acolhendo membros da família sem considerar capacidades para contribuir com o negócio.

Seguindo ainda o raciocínio de Campos (2003, p. 62) a respeito dos problemas que trazem os funcionários familiares para a empresa, é que:

As empresas são transformadas em uma espécie de “acampamento de verão” para os familiares. A lógica é a seguinte: a nova geração tem que ser mantida ocupada, mas, como tais indivíduos ainda não adquiriram muitas habilidades úteis, é preciso que se dê a eles algo para “brincarem”. Que parque de diversões poderia ser melhor do que a empresa? Esse ponto de vista, entretanto, pode resultar em erros de alto custo.

Apesar da existência de problemas quando se trata de funcionários familiares, pode-se encontrar muitas vantagens com a presença deles. A seguir apresenta-se uma tabela com as vantagens e inconvenientes de funcionários familiares.

Vantagens e inconvenientes dos funcionários familiares	
Vantagens	Inconvenientes
1. Em comparação aos não-familiares, um familiar é mais suscetível de ter maior noção da responsabilidade pública do seu trabalho.	1. Se um familiar é contratado como um executivo e demonstra ser incompetente, não se pode despedi-lo ou transferi-lo com a mesma facilidade que os demais.
2. Um familiar é mais suscetível de se adaptar que um não familiar.	2. O nepotismo tende a desanimar os que não fazem parte da família e que buscam trabalho na empresa.
3. Um familiar é mais suscetível de ter maior interesse pela empresa do que um não familiar.	3. O nepotismo costuma criar inveja e ressentimento entre os funcionários.
4. Quando um parente de um executivo passa a fazer parte da direção e demonstra ser capacitado, o espírito de equipe de direção é estimulado.	4. É impossível para os diretores serem objetivos em relação às qualificações dos seus familiares ou às de outro executivo.
5. Em comparação aos não familiares, o parente de um executivo é suscetível de ser mais leal e responsável.	5. Nas equipes de dirigentes com influência dos membros de uma família, os interesses familiares tendem a ter maior prioridade que os corporativos.
6. Membros da família na direção ajudam a assegurar a continuidade e a efetividade da aplicação das políticas corporativas.	6. O nepotismo tende a gerar falta de consideração em relação ao senso comum, à integridade e à objetividade da alta direção.
7. Por não ter de se esforçar para estar à altura do seu chefe, o executivo júnior, parente de um executivo, pode respeitar o próprio ritmo e desenvolver melhor suas capacidades.	

Quadro 2: Vantagens e inconvenientes dos funcionários familiares.

Fonte: Casillas (*et al*, 2007).

Apesar de serem marcadas por esses preconceitos, as empresas familiares estão em todos os lugares. Existem empresas familiares pequenas como bancas de revistas, restaurantes, prestadoras de serviços e outras. Como também existem empresas familiares grandes, exemplos são: Organizações Globo, Grupo Votorantim, Grupo Itaú e Grupo Gerdaul.

O peso dessas empresas na economia mundial é muito grande. Conforme Casillas *et al* (2007, p. 16), “Não há dúvida de que as empresas familiares constituem a base do tecido empresarial de grande parte da economia do mundo”. A respeito da quantidade de empresas familiares, Neto (*apud* PALOMO (2002) acredita que “As empresas familiares representam um importante segmento da sociedade, pois calcula-se que 85% de todas as companhias, no mundo inteiro, são administradas por membros da família proprietária”.

Na Gazeta Mercantil (1994, p. 73), o jornalista compreende que:

Os empreendimentos familiares representam a grande maioria das organizações no mundo. Temos 99% das empresas no setor de construção civil, 96% no de distribuição e 94% na venda por atacado. Cerca de 99% das companhias da Itália são empresas familiares. Em Portugal, o percentual é de 70%; na Inglaterra 75%; 80% na Espanha; 85-90% na Suíça; e, 90% na Suécia.

E essas empresas são também grandes geradoras de empregos. “As empresas familiares geram metade do Produto Nacional Bruto (PNB) dos Estados Unidos e empregam metade da força de trabalho” (RICCA, 2001, p.2). Seguindo esse mesmo raciocínio:

Na Espanha, segundo o instituto de La Empresa Familiar, Existem cerca de um milhão e meio de empresas familiares, que empregam mais de oito milhões de trabalhadores, o que representa mais de 80% do emprego privado. Elas representam também 65% do total das empresas existentes no país, sendo responsáveis por aproximadamente 65% do PIB nacional e por 60% das exportações. (CASILLAS *et al*, 2007, p. 16).

### **2.3 Sucessão na empresa familiar**

“Uma fase muito critica que uma empresa enfrenta é a da sucessão, quando a propriedade e a autoridade passam de uma pessoa para a outra”. (CASILLAS *et al*, 2007, p. 16). É nesse período que muitas empresas acabam perdendo o foco, mudando as estratégias e às vezes acabam até fechando. “Dos 30% de empresas que sobreviveram á transição da primeira para a segunda geração, apenas metade



sobreviverá à passagem seguinte, da segunda para a terceira”. (RICCA 2001. p. 7). Isso acontece, porque essas empresas não preparam seus sucessores e quando preparam nem sempre isso é feito da forma correta. Nos Estados Unidos “Apesar dos 50 seminários sobre sucessão familiar hoje oferecidos por universidades e centros de treinamentos, duvida-se que isso possa ter qualquer efeito prático para os sucessores”. (LODI, 1998, p. 49). Outro motivo que leva ao fechamento das empresas familiares é a rivalidade entre os irmãos. Conforme Palomo (2002. p. 41), “A rivalidade entre gerações e irmãos é geralmente o maior destruidor das empresas familiares, já que a luta pelo poder da empresa sempre é árdua e, nesse caso, acaba por influenciar diretamente as relações familiares”. Seguindo esse mesmo pensamento, Palomo (2002, p. 47).

A unidade na família, objetivando a conservação do patrimônio, muitas vezes não é atingida, quando seus integrantes e sucessores possuem estilos de administração da empresa incompatíveis, o que acarreta brigas de família e sua desestruturação.

Existem quatro fatores críticos a respeito da sucessão familiar. Para Casillas (*et al*, 2007, p. 226) esses fatores são: “atitude do líder para assumir seu progressivo afastamento, a relação entre ele e seus sucessores em potencial, o planejamento e a administração do processo de transferência do controle à geração seguinte”. Nesse trabalho entende-se a administração do processo de transferência do controle à geração seguinte como sendo as etapas do processo de sucessão. O que pode ser entendido sobre esse fatores críticos são:

## **2.4 Atitudes do líder para assumir seu progressivo afastamento**

O afastamento da empresa familiar é um momento muito difícil para quem está deixando o poder, principalmente quando o líder que está sendo afastado da empresa é o fundador ou já trabalhava na empresa há muito tempo. Conforme Campos (2007, p. 72) “existem amplas evidências que renunciar ao poder gerencial pode ser dolorosamente difícil, particularmente para o dirigente fundador”.

Por ser uma tarefa difícil e que não agrada quem será sucedido, normalmente os líderes evitam ao máximo esse assunto e permanecem o maior tempo possível na empresa. Isso faz com que o futuro sucessor passe a assumir o poder muito mais tarde do que seria o ideal. Ricca (2001, p.12) acredita que “é

imperativo evitar que os chefes tentem se perpetuar no poder, coisa que infelizmente faz parte da natureza humana. Deve ser determinada uma idade de aposentadoria a partir da qual os executivos-chefes passarão para o conselho”.

Quando se tem na empresa uma idade determinada para a aposentadoria, torna-se muito mais fácil o processo sucessório, pois ao alcançar essa idade o líder saberá que já é hora de sair, caso contrário, ele continuará na empresa até que ele perceba sem a ajuda de ninguém a hora certa de mudar. “Mencionar a sucessão implica que o patriarca, ou a matriarca, está perdendo a capacidade de administrar a empresa familiar, e tal desrespeito implícito é quase impossível de ser colocado na mesa de discussão”. (CAMPOS, 2007, p. 75)

A perpetuação do presidente na empresa acontece por vários motivos, que são, por exemplo: a falta de um planejamento para o tempo ocioso que o sucedido passará a ter, a preocupação quanto à questão financeira e a falta que o poder lhe fará. Conforme Ricca (2001, p.12)

Uma das razões que levam as pessoas a tentarem se perpetuar é o medo de ficarem sem nada para fazer. Supondo uma expectativa de vida até os 80, um executivo que se aposente aos 60 ainda terá vinte anos de vida pela frente. É muito tempo sem uma ocupação.

Na opinião de Campos (2007, p. 88)

Será quase impossível para o substituído deixar voluntariamente seu posto, a não ser que exista um plano cuidadoso e bem estruturado para sua vida de aposentado. Isso envolve não só a garantia de recursos financeiros capazes de proporcionar boa qualidade de vida para o CEO e sua esposa, mas também a consideração a respeito do papel que o substituído representará, se houver, em sua antiga empresa.

Em outras palavras para Campos (2007, p. 74)

O pai teme que a aposentadoria signifique desistir do poder, do prestígio e da capacidade de fazer dinheiro. A vida depois da aposentadoria parece ser vazia, e existe a preocupação com a possibilidade de não haver renda para manter a qualidade de vida desejada.

Uma forma de amenizar as inseguranças para o líder a respeito do afastamento da organização é por meio de um trabalho com consultores especializados. Ricca (2001, p.12) acredita que

Um consultor especializado pode ajudar os futuros aposentados a planejar a aposentadoria, buscando um *hobby* ou ainda atividades comunitárias ou, ainda, a criação de um novo negócio, que

preenchem o tempo e a necessidade de cada um de sentir-se útil e produtivo.

Pode-se concluir que o líder deve fazer um planejamento para se preparar tanto emocionalmente, economicamente, como também em relação ao seu tempo, para quando chegar a hora de fazer a sucessão ele já esteja preparado.

## **2.5 A relação entre o líder e seus sucessores em potencial**

O líder normalmente é quem deu origem à empresa familiar, sendo assim, ele é a pessoa que mais conhece as características da empresa. Por isso, essa experiência que o líder tem em relação à empresa e ao mercado não deve ser mantida como um segredo. Durante a preparação da sucessão o líder deve auxiliar o sucessor com base nessa experiência que ele possui. Sendo assim, o líder deve ter um bom relacionamento com os seus sucessores e possíveis líderes. Na opinião de Casillas *et al* ( 2007, p. 197):

É necessário preservar, se não uma excelente relação, pelo menos uma que seja estável e que haja uma comunicação saudável com o fundador da empresa familiar e com quem, futuramente, segundo a sua capacidade e liberdade de escolha, será o sucessor ou não.

Porém ao fazer a sucessão o líder deve saber distinguir sua nova área de atuação, para que ele não passe a interferir na administração do novo líder. Pois, ao interferir na administração, o sucessor passa a perder o respeito, e também o poder.

## **2.6 Planejamento da sucessão**

A sucessão familiar não é um processo rápido. Ela tem que ser estudada, analisada e planejada com bastante antecedência. Casillas *et al* (2007, p. 228) acredita que “Quanto mais cedo o dono começar a planejar, maiores serão as probabilidades de sucesso”.

É a falta do planejamento que faz com que muitas empresas familiares acabem fechando. Conforme Casillas *et al* (2007, p. 227) “O fator mais crítico para assegurar a continuidade de uma empresa familiar é planejar com antecipação”. Essa continuidade deixa de ocorrer quando não se planeja, pois na hora em que é feita a sucessão não existe ninguém preparado para assumir tais responsabilidades.

O objetivo do planejamento sucessório não é antecipar aos herdeiros a transferência do controle da empresa ou do patrimônio, mas sim permitir a estes que, ao recebê-lo, estejam garantidas as condições de gestão do negócio em benefício da própria família. (LONGO *et al*, 2006, p. 20)

Para que existam pessoas preparadas para assumir a empresa após o processo de sucessão, Campos (2007, p. 72) acredita que “A sucessão na gestão dos negócios deve ser tomada como uma série formal e planejada de atividades ao longo do tempo, de modo a criar um conjunto de talentos a partir do qual a decisão final de escolha será feita”.

O planejamento não é importante apenas para a organização. Ele também é importante para o herdeiro, pois caso não tenha ninguém preparado para assumir a empresa ela poderá acabar fechando. De acordo com Campos (2007, p. 69) “Os CEOs de empresas familiares e seus sucessores podem se beneficiar de um planejamento cuidadoso de carreira para a próxima geração, pois estão em jogo tanto os objetivos da empresa quanto os dos indivíduos”. Seguindo esse mesmo raciocínio Gonçalves (2000, p. 322) diz que: “À competência do empresário em planejar a sua sucessão soma-se o interesse dos herdeiros em não destruir o patrimônio herdado em lutas internas e disputas jurídicas”.

Para que um planejamento tenha sucesso, é necessário que ele tenha alguns requisitos básicos. Para Casillas *et al* (2007, p. 228) os requisitos básicos para um planejamento eficaz são: “planejar objetivamente, de forma realista e estratégica”.

Um planejamento pode ser considerado objetivo quando ele é composto por metas claras, prazo de execução e resultados para serem atingidos. Conforme Casillas *et al* (2007, p. 229) “para um planejamento objetivo será necessário, entre outras coisas: formular claramente os objetivos e estabelecer prioridades e linha de ação para alcançá-lo, além de elaborar e seguir um cronograma”.

Pode-se considerar um planejamento realista aquele que possui metas factíveis de serem alcançadas e de acordo com a realidade da organização.

O planejamento estratégico visa estabelecer metas para a realização de algumas atividades que irão tornar viável o cumprimento dos objetivos da organização. A respeito do planejamento estratégico Casillas *et al* (2007, p. 231) afirma que “esse planejamento implica, simplesmente, estabelecer objetivos claros e depois colocar em prática com detalhes, uma série de ações que devem ser realizadas para alcançar cada objetivo até uma data preestabelecida”.

## 2.7 Etapas do processo de sucessão

Tendo em vista a grande quantidade de empresas que se fecham após o processo sucessório, os empresários estão cada vez mais preocupados em profissionalizar seus sucessores, fazendo com que não percam tempo com brigas internas e mantenham o foco nos objetivos da empresa.

O erro de muitos empresários é acreditar que o sucessor já nasce pronto e que, ao terminar a faculdade, estará apto a dirigir a empresa. Para esses empresários Lodi apresenta sete estágios de desenvolvimento dos sucessores para que a sucessão possa ser feita sem perder o profissionalismo da organização, são eles:

### 2.7.1 Preparação da atitude

A preparação do sucessor tem que ser feita de forma personalizada, dando ênfase no tipo de negócio em que ele irá atuar. Para Lodi (1998. p. 112):

“A formação de príncipes herdeiros envolve os participantes numa atuação individual e em dinâmica de grupo, abrange aspectos de planejamento de carreira, cultura geral, sensibilidade artística, reforço da aprendizagem administrativa em que estão inseridos, planejamento de viagens ao exterior para estágios e cursos, convívio com outros sucessores para formar um grupo de referência, orientação vocacional e direcionamento para um plano de leitura e um plano de eventos artísticos e culturais. Sendo ao mesmo tempo uma orientação individual e grupal, procura-se evitar ao máximo os programas-pacotes, os chamados cursinhos de formação de sucessores, que caracterizam uma formação genérica e padronizada”.

Administrar uma empresa não é nada fácil, é necessário que se tenha distinções para conseguir alcançar os objetivos e metas propostas. Sendo assim, o processo de sucessão só pode ocorrer depois que o sucessor já estiver preparado para assumir tais responsabilidades e não logo após terminar a faculdade, como muitas vezes acontece. Para Casillas *et al* (2007, p. 239)

“É preciso lembrar que a educação formal por si só não garante que um graduado ou diplomado desenvolva a detalhada compreensão de uma empresa e a sensibilidade em relação ao seu campo de atuação exigido para desempenhar com eficiência a direção”.

Já no ponto de vista de Ricca (2001, p.10):

“Após completar sua formação universitária esses jovens não deveriam ser admitidos imediatamente no negócio da família. Deveriam, isto sim, ir à luta, conseguir emprego no mercado de trabalho, e fazer um pouco de carreira por conta própria. O jovem que fizer isso e tiver sucesso, chegando, digamos, a um cargo de gerente em uma empresa não da família, por méritos próprios, terá mais credibilidade para ingressar na empresa familiar.

A visão de Lodi é bem parecida com a de Ricca, ele acredita que:

“Atitudes importantes para com o trabalho e o negócio familiar são formados durante os primeiros 25 anos de vida. Habitualmente, esse estágio inclui trabalho em tempo parcial na empresa familiar, viagens de negócios ocasionais com o dono ou um mentor. Idealmente, três a cinco anos de experiência de trabalho fora”. (LODI, 1998. p. 116)

Concluindo com o ponto de vista de Casillas *et al* (2007, p. 239) a respeito da experiência de trabalho fora da empresa familiar, ele acredita que “o valor de tudo que essa experiência externa proporciona é tão grande que ela deve fazer parte do programa de preparação dos sucessores em vez de ser ignorada”. Ainda Casillas *et al* (2007, p. 241) acredita que essas experiências “ajudarão o futuro sucessor a reforçar seu orgulho, sua auto-estima e a confiança que deve ter nas próprias habilidades para quando estiver à frente dos propósitos da empresa que um dia herdará”.

### **2.7.2 Entrada**

Após ter adquirido experiência e estar pronto, o sucessor assume um cargo na empresa. Lodi (1998. p. 116) nesse estágio diz que:

“Discussões sérias e detalhadas sobre sucessão usualmente só devem começar depois que o jovem entrou na empresa. Isso acontece quando o sucessor está com 20 e 30 anos e assume um cargo efetivo na empresa. Inclui integração, treinamento, orientação e desenvolvimento de relações com outros empregados”.

O cargo que o sucessor deve ocupar ao entrar na empresa deve ser muito analisado e com antecedência. Não deve ser um cargo alto demais, pois ele ainda não tem tanto experiência para determinados cargos, porém não deve ser baixo demais, pois acaba desestimulando o sucessor e a empresa deixa de aproveitar a sua experiência. Conforme Casillas *et al* (2007, p. 240) “os aprendizes devem ser

incorporados no nível hierárquico correto, a fim de que a empresa se beneficie com sua experiência anterior e o ajude a adquirir o ritmo e o estilo próprio da companhia”.

É fundamental que a organização crie um plano de carreira para o sucessor, para que ele possa se motivar e conhecer melhor a empresa que um dia ele possa vir a administrar. Conforme Campos (2007, p. 85) quando o sucessor entra na empresa:

“A empresa deve estabelecer sistemas para descrição de cargos e salários, avaliação de desempenho e administração de salários que sejam justos e competitivos. Responsabilidades desafiadoras, oportunidades de treinamento, educação e experiências diversas, padrões e objetivos de desempenho realistas e concretos”.

### **2.7.3 Desenvolvimento no negócio**

Durante o período que o sucessor atua na empresa ele deve buscar o máximo de conhecimento e experiências possíveis, e é preciso que esteja sempre mostrando resultados. “Até os 35 anos o sucessor deve ter assumido o comando de uma unidade importante e mostrado resultado”. (LODI, 1998. pág. 116) Para aferir os resultados do trabalho exercido pelo sucessor, conforme Casillas *et al* (2007, p. 240) “os objetivos a serem alcançados são utilizados como indicadores do seu desempenho e aprendizado”.

### **2.7.4 Desenvolvimento da liderança**

Tendo alcançado um bom resultado no comando de uma unidade importante o sucessor deve então ampliar suas estratégias para toda a organização. “O plano do sucessor se estende sobre todos os outros cargos, para que ele possa se tornar responsável por todo o negócio. Neste estágio, o sucessor deve desenvolver habilidade de trabalho em equipe e tomada de decisão participativa”. (LODI, 1998. pág. 116)

Para estender com sucesso seus planos sobre todos os outros cargos, o sucessor necessita ser considerado um líder. Para isso ele tem que desenvolver a liderança. E o desenvolvimento da liderança é construído pelos resultados das atitudes que o líder toma. Conforme Reis (2006, p.5) “Liderança é um comportamento construído em um determinado domínio, tendo em vista as expectativas do grupo com o qual o observador se relaciona”. Sendo assim, Reis

(2006, p.5) considera um observador como sendo líder ou liderado quando: “As distinções do observador estão aquém das expectativas do grupo (comportamento de liderado), caso as distinções do observador estiverem acima das expectativas do grupo (comportamento de líder)”.

Em outras palavras, Reis (2006, p.3) relaciona liderança com:

A liderança está relacionada às expectativas do grupo. Se ele (grupo) reconhece que tal ou qual comportamento de um observador satisfaz suas expectativas, a tendência do grupo é transferir para esse observador uma autoridade tal que o faça ter ascendência sobre o grupo, portanto, ser reconhecido como líder.

### **2.7.5 Seleção**

A escolha do sucessor é um dos pontos mais importantes em todo o processo sucessório. Tem que ser levado em consideração o que ele pode acrescentar na empresa, suas experiências, o conhecimento que possui em relação ao mercado que irá atuar, o comprometimento e também os aspectos negativos que possam ocorrer caso ele venha ser o sucessor. Porém, muitas vezes o sucessor é escolhido com bases nos laços familiares. “A escolha deveria ser feita por mérito e de forma democrática. Ninguém deve tornar-se o chefe só por ser o mais velho ou filho do atual chefe”. (RICCA, 2001, p.12). E quando acontece a sucessão com base nos laços familiares a empresa acaba perdendo profissionais mais especializados e diminui o nível de profissionalização da empresa.

Segundo Lodi (1998. p. 113).

A presidência pretende levar em consideração a igualdade de oportunidade a todos os membros da família, porém pretende manter critérios de entrada a fim de evitar decisões inadequadas e proteger a integridade profissional das empresas do grupo.

Existem diversas maneiras para a escolha do sucessor, que vão das menos profissionalizadas, como a escolha do sucessor com base em laços familiares, pela vontade de quem vai ser sucedido ou pela própria vontade do sucessor, até as mais profissionalizadas que são escolhas feitas por meio de conselhos, consenso familiar e profissionais externos. “Uma escolha pode acontecer de diversas maneiras, desde uma escolha logo cedo pelo próprio interessado, até a seleção por um conselho externo ou pela equipe executiva da família, ou o consenso entre família, conselho e executivo”. (LODI, 1998. p. 117). Peter Drucker (*apud* RICCA, 2001, p.12) acredita



que para se fazer uma sucessão com sucesso “a escolha do sucessor tem de ser confiada a uma pessoa que não pertença à família nem à empresa, para que seja feita com total isenção”.

### 2.7.6 Transição

“Atinge-se essa etapa quando a primeira geração consente, por vontade própria ou levada pelas circunstâncias, a ceder o comando à segunda geração”. (Casillas *et al*, 2007, p. 176). O estágio de transição do sucessor pode ser comparado com o de um presidente eleito. Na hora em que ele assume a presidência ele escolhe as pessoas que vão trabalhar com ele e lhe assessorar, e é nesse momento também que o presidente inicia os processos para colocar suas metas e objetivos em prática. Para Lodi (1998, p. 117), é no processo de transição que: “a autoridade e responsabilidade são transferidas ao sucessor. Este é o tempo em que o sucessor se envolve no estabelecimento da estratégia e escolhe a sua própria equipe administrativa”.

Seguindo esse mesmo raciocínio, Casillas *et al* (2007, p. 176) afirma que:

Desvincular a primeira geração da posição de liderança é um verdadeiro *handicap* para o sucessor e, por conseguinte, para a própria empresa. Os sistemas de relações mudam (com trabalhadores, diretores, restante dos proprietários etc.), podendo acarretar um processo de reorientação estratégica da empresa ou de desmembramento da sua cultura tradicional.

O momento em que será feita a sucessão deve ser escolhido com muita cautela, deve ser levando em consideração o processo de capacitação do sucessor e a fase que mercado em que a empresa atua está passando. Casillas *et al* (2007, p. 200) afirma que:

Ao ter de escolher o momento adequado para a sucessão, devemos optar pela ocasião em que, com relação ao sucessor em potencial, seu processo de preparação tenha sido concluído e, com relação à empresa familiar, as condições internas e externas perante o mercado sejam favoráveis.

### 2.7.7 Novo ciclo

Quando o sucessor termina o processo de transição e assume a empresa, o assunto sucessão familiar não terá terminado, e apenas estará começando com um

novo ponto de vista no qual ele agora passará a treinar a pessoa que será o próximo sucessor. “Sucessão na empresa familiar é um processo que não deve ser nunca negligenciado. Não muito depois da transição, os novos líderes devem começar a falar sobre a nova geração de líderes.” (LODI, 1998. p. 117)

O processo de sucessão é maior do que as pessoas imaginam. É um processo que se inicia quando o sucessor ainda está novo, continuando essa linha de pensamento a respeito do processo de sucessão, Casillas *et al* (2007, p. 199) comenta que:

“Muitas pessoas acreditam, equivocadamente, que a sucessão é um acontecimento que ocorre quando o dono se prepara para se desligar da empresa. Na verdade, a sucessão é um processo que começa quando os sucessores em potencial ainda são crianças. É durante esse período que os pais transmitem aos filhos atitudes importantes sobre as pessoas, o trabalho, o dinheiro, a concorrência, a qualidade, a confiança, a ética no trabalho e o equilíbrio entre a vida e os compromissos. Em geral, muitas dessas atitudes e qualidades são as que são necessárias para exercer o futuro papel à frente dos propósitos da empresa familiar. Além disso, esses pais vão preparando o cenário para uma transição tranqüila, ajudando os filhos a se tornarem indivíduos capazes e futuros líderes, elaborando planos e documentos que permitam á empresa familiar superar fases de turbulência e crises”.

### 3 Análise Crítica

Nessa etapa do trabalho apresenta-se uma discussão sobre o contexto das entrevistas com Simão Sarkis, Valmir Amaral, Aziz Jarjour e Edmond Baracat. Esses resultados visam conhecer as semelhanças e as diferenças dos planejamentos de sucessão e dos processos sucessórios já ocorridos nas empresas dos entrevistados. Tem também como objetivo associar a teoria apresentada com o que é praticado nas empresas analisadas.

As entrevistas realizadas demonstraram o surgimento da empresa familiar, seu crescimento, etapas do processo de sucessão que já ocorreram e o planejamento da sucessão. Com a análise desses resultados é possível perceber que nenhum deles é completamente igual ao outro, isso significa que cada organização tem suas características próprias. Algumas positivas e outras negativas.

Pode-se perceber que o estilo de sucessão que cada pessoa deseja seguir está apoiado em suas respectivas vivências e experiências, que apesar do conhecimento teórico, muitas vezes a experiência pessoal prevalece na tomada de decisão, sendo a teoria da sucessão familiar acatada parcialmente. Então, mesmo quando duas pessoas que conhecem igualmente a teoria da sucessão familiar tomam decisões sobre o mesmo assunto, raramente os resultados dessas decisões serão semelhantes.

Sempre visando preparar os sucessores para que realizassem uma sucessão familiar com sucesso, os entrevistados tiveram diferentes opiniões sobre a maioria das perguntas. Porém, tem um ponto de vista que é semelhante, todos acreditam que o mercado está se tornando cada vez mais competitivo e para suportar essa competitividade a empresa tem que estar muito profissionalizada, e para que isso aconteça, os sucessores necessitam se profissionalizar. Sendo assim, os entrevistados concordam que a formação acadêmica é algo essencial para o sucesso profissional, indo de acordo com a teoria da sucessão.

A formação acadêmica é considerada por todos como sendo essencial para o sucesso, porém a forma como essa capacitação deve acontecer varia na opinião dos entrevistados. Valmir e Aziz, que podem ser considerados os candidatos mais novos em relação a idade, acreditam que quanto mais rápido se concluir a faculdade melhor para o sucessor. Simão, Edmond e Nazih podem ser considerados de outra

geração e nem todos tiveram a oportunidade de concluir a formação acadêmica. Por esses motivos a formação acadêmica é algo que lhes faz falta e por isso é considerada a maior prioridade para o início na vida profissional.

Dessa forma Simão, Edmond e Nazih acreditam que os sucessores só devem iniciar suas atividades profissionais após concluir a formação acadêmica. Caso eles comecem a trabalhar antes de terminar a faculdade a probabilidade de não terminar os estudos é muito grande. Valmir e Aziz não concordam com esse pensamento. Eles acreditam que quanto mais rápido o sucessor entrar na empresa, maior é a chance dele ser bem sucedido. Para eles a empresa pode ser considerada uma faculdade, pois é grande geradora de experiência.

Para adquirir experiência Simão, Valmir, Aziz e Nazih acreditam que o sucessor deve trabalhar um período em uma empresa que não seja da família antes de entrar na empresa familiar. Na opinião particular de Valmir, é só por meio de trabalho em outra empresa que se consegue inovar a rotina e de administrar a própria empresa. Nazih acredita que o mais importante em trabalhar em outra empresa antes de entrar na empresa familiar é que além de aumentar a experiência profissional, o sucessor aprenderá a respeitar a hierarquia e a ter respeito.

Edmond possui uma opinião totalmente diferente a respeito de trabalhar em outras empresas. Ele acredita que a experiência é adquirida na prática, independente de se estar trabalhando na empresa da família ou em uma empresa. Sendo assim, já que é possível adquirir experiência trabalhando na própria empresa, Edmond não concorda que o sucessor deva trabalhar em outro lugar antes de entrar na empresa da família, pois o sucessor deve trabalhar para ampliar o seu próprio patrimônio.

Já a teoria de sucessão apresentada no trabalho mostra que é necessário de três a cinco anos de experiência profissional fora da empresa da família, isso para ajudar o futuro sucessor a reforçar seu orgulho, sua auto-estima e a confiança em suas próprias habilidades.

Quando o assunto é assumir o poder, cada um possui uma opinião distinta. Simão acredita que cada filho possui uma forma de pensar e objetivos diferentes, por isso eles não devem ser obrigados a trabalhar juntos. Sendo assim, na hora em que os filhos forem assumir a empresa, para Simão, ela deverá ser desmembrada e cada um trabalhará independente dos outros e na área que gostar. Porém, o filho só

assumirá a empresa caso ele seja profissional e tenha competência para isso. Caso contrário é melhor receber um salário e se manter afastado.

Na opinião de Valmir, todos os filhos devem se preparar para assumir as empresas da família e cada empresa deverá ser administrada por um filho no futuro. Cada filho deverá administrar a empresa que mais realizá-lo profissionalmente. Para Valmir os resultados positivos só aparecem quando o gestor gosta de fazer o que está fazendo e não faz por obrigação. É fundamental que o gestor conheça toda a empresa, que inicia das tarefas mais rotineiras e básicas e vai até o planejamento e as tarefas estratégicas.

Para Edmond a empresa nunca deve ser desmembrar. Ele acredita que a empresa unida possibilita o poder de barganha, fazendo com que ela se torne mais respeitada. Sendo assim, ao fazer a sucessão a empresa não deverá ser dirigida apenas por um presidente. Cada filho será responsável por determinado setor da empresa e as decisões estratégicas serão tomadas em conjunto.

De acordo com a teoria, é necessário que todos os possíveis sucessores sejam preparados, porém deve haver uma seleção para que apenas um seja o novo líder da organização.

Ao analisar as entrevistas e comparar as respostas, pode-se entender que apesar da teoria da sucessão familiar ser algo muito valorizado, as pessoas preferem fazer a sucessão seguindo os próprios parâmetros e não a teoria, usando a teoria apenas como um norteador para o processo sucessório.

Nem sempre a troca da teoria da sucessão familiar por parâmetros próprios acontece por vontade do gestor. Algumas vezes é necessário o abandono do planejamento devido a forças maiores que impedem a possibilidade e a viabilidade da execução desse planejamento, e outras vezes surgem oportunidades que mudam toda a direção desse planejamento.

Apesar dos diferentes processos de planejamento sucessório nas diversas empresas, é possível perceber a preocupação que os gestores têm em relação a sucessão. É possível perceber que os sucessores estão sendo preparados, porém o assunto “sucessão” nunca é discutido diretamente entre os gestores e os herdeiros. A sucessão está acontecendo de forma informal e sem nenhum plano de sucessão objetivo, diferente do que a teoria demonstra como ideal.

#### 4 Considerações finais

Percebe-se com esse trabalho a importância da empresa familiar, sua influência na família, na economia e na sociedade e também a importância do planejamento e do processo sucessório.

Nota-se que a empresa familiar é uma empresa diferenciada e por isso não deve ser administrada como uma empresa qualquer, deve-se levar em consideração os detalhes que são fundamentais para gerenciar esse tipo de empresa.

É visível que a sucessão é de fato algo que assusta todas as empresas familiares, e que ela pode ser considerada um ciclo, devido às constantes trocas de gerações no poder. Não deve ser discutida apenas na hora da transição do sucessor, ela deve ser planejada e preparada para que ocorra da melhor maneira possível.

A teoria e as etapas da sucessão familiar foram apresentadas neste trabalho, em seguida quatro exemplos de famílias que já vivenciaram este processo foram apresentados e relacionados com a teoria.

O problema de pesquisa só foi possível ser respondido devido à análise do que a teoria apresenta sobre sucessão familiar, que é o objetivo geral dessa pesquisa. E também, por ter atingido os objetivos específicos que são: o conhecimento necessário sobre a teoria, sobre casos reais e pela comparação desses casos com a teoria.

Em resposta ao problema de pesquisa, que é: como fazer a sucessão familiar sem perder o profissionalismo da organização? Entende-se que a sucessão deva acontecer seguindo os passos apresentados pela teoria da sucessão familiar, citados nesse trabalho.

Isto é, faz-se necessário um planejamento da sucessão, no qual estejam presentes todas as etapas da preparação e capacitação do herdeiro, todo o processo de escolha do novo sucessor e todo o processo de transição.

A respeito da preparação do herdeiro, acredita-se que antes deste de entrar na empresa da família deva terminar a graduação e fazer um estágio em outra empresa. Ao entrar na empresa familiar o sucessor deve iniciar o trabalho em um cargo semelhante ao que ocupava na empresa onde trabalhava, para depois assumir maiores responsabilidades.

Quando o assunto for a seleção do novo sucessor, é importante que essa escolha seja feita com base nos méritos e competências pessoais e não por causa de relacionamentos familiares.

Por último, entende-se que é necessário analisar cuidadosamente todas as etapas da transição, nas quais o sucedido inicia o afastamento da empresa, o sucessor inicia suas primeiras atividades como o novo presidente até o afastamento por completo do sucedido.

Os exemplos apresentados neste trabalho foram fundamentais para constatar que a sucessão familiar deve acontecer de acordo com a teoria citada, pois caso ocorra por parâmetros próprios, a possibilidade de perda de profissionalismo da empresa é muito maior e quando isso acontece, normalmente a empresa perde o foco.

## REFERÊNCIAS

BUENO, Francisco da Silveira. Minidicionário da Língua Portuguesa. São Paulo: editora FTD S.A., 2000.

CAMPOS, Elismar Álvares da Silva. Sucessão uma Questão Central. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2007.

CAMPOS, Elismar Álvares da Silva. Governando a Empresa Familiar. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003.

CARVALHO, J. Eduardo. Metodologia do Trabalho Científico. Lisboa: Editora Escolar, 2002.

CASILLAS, J. Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. Gestão da empresa familiar. São Paulo: Thomson, 2007.

CRUZ, Carla, RIBEIRO, Uirá. Metodologia Científica: teoria e prática. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2003.

GAZETA MERCANTIL. Negócios em família, São Paulo, 8 de abril de 1994.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: editora Atlas. 2007.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. Patrimônio, Família e Empresa. 1ª ed. São Paulo: Editora Negócio. 2000.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LODI, João Bosco. A Empresa Familiar. São Paulo: Pioneira. 1978.

LODI, João Bosco. A Ética na Empresa Familiar. 1ª ed. São Paulo: Pioneira. 1998.

LONGO, José Henrique. Planejamento Sucessório: Aspectos familiares, societários e tributários. 2ª ed. São Paulo. 2006.

MICHEL, Maria Helena. Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais. São Paulo: editora Atlas. 2005.



PALOMO, Kátia Guimarães Sousa. Laços de Sangue na Empresa. 1ª ed. Ilhéus: Editus. 2002.

RICCA, Domingos. Administração Aplicada ao Mercado Imobiliário – I. 1ª ed. Goiânia: editora AB. 2001.

## **Apêndice A**

### **Roteiro da entrevista de sucessão familiar**

Como teve início a empresa? (Histórico de empresa)

Já passou por algum processo sucessório?

1. Como foi?
2. O que deu certo?
3. O que deu errado?
4. O que faria diferente?
5. Caso o processo de sucessão tivesse sido feito conforme a teoria aplicada por LODI, acredita que teria sido melhor ou pior?

Como sua empresa está sendo preparada para a sucessão?

1. Já sabe quem será o próximo sucessor?
  - Como vai escolher o sucessor?
2. Como ele está se preparando?
  - O sucessor vai estudar um período fora do país?
  - Vai trabalhar em outras empresas que não seja da família?
3. Ele já atua na empresa?
4. Quais serão as etapas dessa sucessão?
5. Qual o perfil executivo exigido pelo negócio da empresa?

## Apêndice B

Simão Sarkis Simão

Simão Sarkis Simão, junto com seu irmão Jorge Sarkis saíram de Uberlândia em uma viagem de três dias rumo a Brasília, no dia três de março de 1957.

Em Uberlândia Simão trabalhava como eletricista e ao chegar a Brasília continuou trabalhando na mesma profissão, porém trabalhava na Elétrica Sarkis, loja que seu irmão Jorge criou.

Esse trabalho durou apenas até agosto, pois Simão havia conseguido a oportunidade de fazer um estágio de oito meses em uma indústria em São Paulo. Após o estágio ele volta para Brasília onde começa a trabalhar por conta própria.

Ainda em 1958, ele criou a Sarkis Refrigeração e logo em seguida a Elétrica Wagner. E em poucos anos já estava com cinco lojas.

Começou a construir em 1966 e a construção passou a ser sua principal fonte de renda. Em 1967 abriu uma fábrica de geladeiras, mas percebeu que estava perdendo o foco de seu negócio principal, por isso resolveu vender a fábrica.

Em 1976 entrou no ramo de hotelaria, e construiu mais de cinco hotéis, sendo o último deles o “Lake Side”.

Parou de trabalhar em Brasília e foi cuidar de fazendas no Mato Grosso. Ficou na fazenda de 1984 até 1990. Voltou para amenizar as discussões entre os filhos e tentar uni-los.

Conseguiu manter a empresa unida até aproximadamente 2003. Porém chegou um ponto em que os interesses pessoais e a forma de pensar de cada um era muito diferente e por isso a empresa foi separada e cada filho passou a trabalhar em um ramo de atividades diferentes.

Simão acredita que a sucessão deveria ter acontecido mais cedo, não deveria ter durado tanto tempo os filhos trabalhando juntos, cada filho tem um desempenho e juntos eles discutem mais do que produzem.

Hoje Simão acredita que muitas empresas familiares param de crescer porque estão sendo administrada por pessoas sem competência. Na opinião dele, grande parte dos herdeiros acreditam que já nascem sabendo, sendo assim, possuem opiniões precoces e que não são baseadas em nenhuma experiência. Para Simão, nessa situação é mais vantajoso colocar um executivo para administrar

a empresa e dar um salário para os filhos ficarem em casa, do que deixar os filhos acabarem com a empresa.

Os filhos só podem assumir a empresa se forem profissionais e competentes para administrar. Sendo assim o primeiro passo para o sucessor é terminar a faculdade, ir trabalhar em uma empresa que não seja da família, para só depois ingressar na empresa da família.

## Apêndice C

### Edmond Baracat

Edmond Baracat nasceu em Curitiba, porém se mudou para São Paulo muito novo. Ficou em São Paulo até 1957, quando veio sozinho para Brasília, pouco antes da inauguração de Brasília.

Iniciou suas atividades em Brasília no núcleo Bandeirante, no ramo de materiais de construção civil, tendo como foco principal a comercialização de madeiras.

Em 1963, após a inauguração da capital, Edmond saiu do Núcleo Bandeirante e foi morar no Plano Piloto, com isso, trouxe sua família para morar em Brasília. Até então, a família morava em São Paulo e Edmond lhes fazia visitas quinzenalmente, dividindo grande parte do seu tempo entre Brasília e São Paulo.

Ao sair do Núcleo Bandeirante, Edmond também saiu do ramo de materiais de construção civil e passou atuar na venda de eletrodomésticos. Chegou a ter cinco lojas, porém percebeu que não era isso que lhe agradava. Foi aí que entrou no ramo de construção civil, onde atua até hoje.

A empresa que Edmond deixará como herança para seus filhos não será administrada por um presidente. Edmond está capacitando cada filho para atuar em um setor da empresa, e todas as decisões estratégicas serão tomadas em conjunto, pelos quatro filhos.

Atualmente a empresa é controlada pelos filhos, onde todos os quatro filhos atuam, porém no ponto de vista de Edmond alguns filhos ainda precisam de maior comprometimento com a mesma.

A formação acadêmica é muito valorizada por Edmond, pois seus filhos só entraram na empresa após terem concluído a graduação.

Para Edmond, ao se formar a pessoa deve ir trabalhar direto na empresa da família, não tem que perder tempo em busca de experiência profissional em outras empresas. A experiência é adquirida na prática, independente de onde se estiver trabalhando. E trabalhando na empresa da família, a pessoa estará aumentando o patrimônio próprio e não o dos outros.

## Apêndice D

Valmir Amaral

Dalmo Amaral junto com seu irmão Dorival eram proprietários de uma empresa de caminhões. Em 1970 eles compraram a Santo Antônio, que era uma pequena empresa de ônibus que fazia a linha Formosa – Unai e contava apenas com três ônibus e cinco funcionários.

Com pouco tempo dentro de empresa, Dalmo percebeu que não queria trabalhar com ônibus, queria continuar apenas com caminhões, pois trabalhar com caminhões era muito mais fácil de administrar, eles geravam uma remuneração mensal, enquanto os ônibus geravam “trocados” diariamente, todo dia uma grande quantidade de moedas.

Com essa insatisfação de Dalmo em administrar a empresa de ônibus, seu filho Valmir Amaral, com apenas nove anos, se tornou sócio da empresa e passou a ajudar o pai e o tio nesse desafio. O menino era considerado um coringa, fazia de tudo na empresa. Já foi encarregado da limpeza dos caminhões, mecânico, cobrador, motorista e até presidente, que é o cargo atual. Toda essa trajetória que se inicia de limpador até a presidência da empresa aconteceu muito rapidamente.

A empresa foi crescendo e hoje representa uma das maiores estruturas do transporte rodoviário brasileiro. Atualmente o grupo possui onze empresas de ônibus. Sendo elas divididas em quatro no transporte urbano de Brasília, três no transporte semi-urbano, duas interestaduais e duas intermunicipais. É uma das poucas empresas que atuam em todos esses segmentos, sendo que suas principais concorrentes atuam em determinados segmentos, nunca em todos.

Percebendo a dificuldade que é administrar uma empresa de ônibus, satisfeito com o tamanho de suas empresas e por ser grande incentivador da diversificação, Valmir Amaral em 1997 levou o grupo a atuar em novos segmentos. Iniciou por táxi aéreo e no ano seguinte ganhou a concessão das motos Kawasaki e de uma concessionária da Fiat.

Seguindo esse mesmo raciocínio da diversificação, Valmir pretende consolidar a marca Esave não apenas no mercado automotivo. Pretende criar a marca Esave Motors, Esave náutica, Esave Collection, Esave semi-novos, Esave imports e Esave multimarcas.

Valmir Amaral já iniciou o processo de profissionalização de seus filhos para a sucessão. Com apenas dezesseis anos, Nicolas Amaral, filho de Valmir, passou a ser sócio do pai na concessionária Esave. Atualmente Nicolas administra a concessionária, que pode ser considerada uma faculdade de negócios.

A entrada na vida profissional deve ocorrer o mais cedo possível na visão de Valmir. É com o trabalho que se ganha experiência e responsabilidade. Porém a busca de cursos e de experiências em diferentes empresas que podem trazer novos processos para a sua empresa nunca deve acabar, pois é só assim que uma empresa consegue estar em constante inovação.

Valmir ainda não sabe quem será seu sucessor, mas já sabe que quem irá sucedê-lo terá que gostar do que está fazendo, ser responsável, competente, profissional e principalmente, tem que conhecer e saber como atuar em todas as áreas da empresa, tanto na parte operacional como na estratégica.

## Apêndice E

Aziz Jarjour

Em 1951, com objetivo de fugir de um pós-guerra, Aziz Abdala Jarjour sai da Síria/Líbano rumo ao Brasil com apenas cinco dólares no bolso e sem nenhum conhecimento de Português, deixando sua família temporariamente no Oriente Médio, pois sabia que os primeiros anos que iria passar no Brasil seriam muito difíceis. Não tinha previsão de onde iria dormir e o que iria comer no dia seguinte.

Ao chegar ao Brasil, sem conhecer nada da região, pegou um trem e o destino que escolheu foi o final da linha. A ferrovia estava em fase de construção, sendo assim, a cada nova fase que era construída, um novo vilarejo também surgia para dar suporte à construção. Em cada novo vilarejo era necessário montar uma nova estrutura para atender quem iria morar ali. Então, todos os produtos que eram trazidos de paradas anteriores da ferrovia eram de fácil comercialização.

Foram necessários apenas cinco anos para que se consolidasse uma “venda”, na qual eram comercializados produtos básicos como arroz, feijão, café. E assim, viabilizou-se a mudança da família do Oriente médio para o vilarejo, onde hoje é Belo Horizonte.

Em 1957 surgiu para Aziz a oportunidade de vir para Brasília, onde estava surgindo a nova capital. Porém, naquele momento o crescimento da “venda” era significativo e ela estava cada vez mais presente naquele vilarejo. Por isso foi difícil convencer a família que em Brasília, um local onde não existia nada e era muito seco, poderiam existir oportunidades melhores do que as que estavam surgindo no vilarejo.

Sendo esse empreendedor de visão, Aziz convence a família, e em uma longa viagem de carro, que duraram sete dias, mudaram-se do vilarejo para a nova capital.

Chegando a Brasília se instalaram na Cidade Livre, atual Núcleo Bandeirante, onde construíram um barraco que servia de moradia para a família e uma “venda”, que se chamava “Bar Rex”. Nessa venda eram feitas refeições ( marmitas ) para os “peões de obras”. Infelizmente essa venda sobreviveu apenas de 1957 a 1959, quando um incêndio que destruiu mais de um quarteirão de casas acabou com a casa, a venda, o estoque, o dinheiro e o sonho da família Jarjour.



Foi um tempo difícil, a família chegou a ter que dormir dentro de um carro, pois não tinha para onde ir, até que conseguiu alugar um quarto onde passou a morar. Foi nesse tempo (1959), logo depois do incêndio, que Aziz recebeu uma proposta de parceria do Café Paranoá. O dono do Café tinha um filho que era considerado rebelde, e Aziz que era considerado um “árabe muito durão”, recebeu a proposta de educar o menino em troca de poder utilizar a estrutura da fábrica Café Paranoá.

Essa parceria durou seis meses, foi o tempo suficiente para que o dono do Café Paranoá percebesse o quanto o negócio era bom e assim tirou Aziz do negócio.

Esses seis meses foram suficientes para entender melhor sobre café e seu mercado. Foram também suficientes para juntar o dinheiro que deu início à compra do terreno e a construção do Café Arábia, que aconteceu em 1962.

Com todo o conhecimento do mercado e com uma equipe comercial pronta, o Café Arábia teve um fantástico crescimento e rapidamente se consolidou no mercado.

Com apenas doze anos, Nazih Jarjour, filho mais velho de Aziz Abdala Jarjour, já ajudava o pai na “venda” da família. Aos quinze anos, quando a família iniciou a comercialização de café, Nazih fazia o serviço de moagem, empacotamento e distribuição do café. Para ajudar seu pai, Nazih trabalhava de 6 horas da manhã até as 11 da noite. Esse foi um dos motivos pelo qual não teve a oportunidade de concluir os estudos.

Com dezoito anos, Nazih assume a empresa da família após seu pai viajar para o Oriente Médio. Essa viagem durou apenas seis meses, porém ao voltar Aziz não assumiu o negócio novamente. Passou apenas a acompanhar de longe.

Com o falecimento de Aziz Abdala Jarjour, cada um dos três filhos passou a atuar em um ramo de atividade diferente e separadamente.

Aziz Jarjour, filho de Nazih Jarjour, sempre acompanhou o pai em todas as tarefas da empresa desde criança. Ainda muito novo, começou a acompanhar o carregamento de carga da empresa. E por ser muito novo não conseguiu a aprovação dos seus dois tios, e por isso teve que largar a empresa. Como a vontade de trabalhar era grande, Nazih compra para Aziz uma empresa de pipoca, para que ele pudesse se ocupar e ganhar experiência. Mais tarde Aziz volta para a empresa

da família e aos poucos foi assumindo responsabilidades até tomar conta de todo o negócio.

Aziz acredita que a maior faculdade da vida é a empresa, por isso ele pretende que seu filho comesse a trabalhar o mais cedo possível (antes dos 15 anos), e que faça a faculdade no tempo mínimo para poder dedicar o maior tempo possível para a empresa. Depois de alguns anos de experiência pretende que seu filho vá fazer uma pós-graduação fora do Brasil, pois com alguns anos já trabalhando, a realização de um curso será fundamental para esclarecer algumas dúvidas que antes não existiam.

É fundamental na visão de Aziz, que seu filho trabalhe um tempo em uma outra empresa, pois só assim ele será capaz de implementar uma nova gestão na empresa da família.

O ponto mais importante para Aziz não é os estudos e sim a credibilidade e a experiência no mercado.

No ponto de vista de Nazih Jarjour, o filho só deve começar a trabalhar após terminar a faculdade, pois caso ele inicie a vida profissional antes de terminar a faculdade, a probabilidade de não terminar os estudos é muito grande. E em dias tão concorridos como os de hoje, a profissionalização é fundamental para o sucesso dos negócios. E antes de entrar para a empresa da família é necessário trabalhar em outras empresas. Para Nazih existem três coisas que se conquistam quando não se trabalha em empresas da família, elas são: Hierarquia, experiência e respeito.